

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы адаптации персонала  
в ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись) О.В.Кружкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) Ю.А. Горбунова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(подпись) А.Б. Хрусталева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Корнеева Юлия Николаевна  
обучающаяся группы БМ-51z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Кружкова Ольга Владимировна  
канд. психол. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».....	6
1.1. Анализ деятельности организации .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в организации .....	14
1.3. Анализ системы адаптации персонала в организации.....	34
Выводы по главе 1.....	42
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».....	44
2.1. Разработка программы адаптации персонала организации .....	44
2.2. Нормативно – правовое обеспечение программы адаптации организации .....	50
2.3. Оценка социально экономической эффективности программы адаптации персонала .....	55
Выводы по главе 2.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ГЛОССАРИЙ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Теоретической основой данной работы являются труды следующих авторов: А.Я. Кибанов, Д.А. Аширов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, М.И. Бухалков, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.А. Спивак и др.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Поступающий на работу человек включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждая позиция предусматривает совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение.

Кроме того, поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, моральные принципы. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Несовершенство данного механизма для организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

**Противоречие** состоит между необходимостью адаптации персонала и неотработанностью механизма управления процессом адаптации во многих организациях. В частности, отсутствием в организациях программ адаптации персонала.

**Проблема** исследования – отсутствие программы адаптации персонала в организации ООО «МУЛЬТИСТРОЙ», что выражается в увеличении текучести кадров, в основном среди рабочих, проработавших менее одного года. Это влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на прибыли и функционировании всей организации.

Для этой производственной организации разработка программы адаптации персонала является актуальной, т.к. поможет снизить текучесть кадров и увеличить экономическую стабильность предприятия.

**Целью** выпускной квалификационной работы является анализ системы управления персоналом и разработка программы адаптации персонала в организации ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Теоретический анализ феномена адаптации персонала
- 2) Анализ характеристик организации и системы управления персоналом ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

3) Изучение и определение проблем в организации и реализация процесса адаптации персонала ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

4) Разработка программы адаптации персонала в ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

**Объектом** исследования является адаптация персонала организации.

**Предметом** выпускной квалификационной работы является программа адаптации персонала в организации ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы исследования:

- теоретические – анализ, формализация, абстрагирование, обобщение;
- эмпирические – устный опрос работников, наблюдение, анкетирование, анализ документов и др.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных литературы включающий 68 наименований и приложений. Текст работы проиллюстрирован 11 рисунками, 14 таблицами.

В первой главе представлены: краткая характеристика предприятия, результаты анализа системы управления персоналом.

Во второй главе представлены мероприятия по разработке программы адаптации персонала, программа адаптации персонала, нормативно-правовое обеспечение внедрения программы, результаты расчетов социально-экономической эффективности реализации программы.

В заключении представлены основные выводы по теме исследования.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»**

## **1.1. Анализ деятельности организации**

Предприятие ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» занимается производством и продажей строительной химии для гидроизоляции и ремонта кровли, герметизации зданий и сооружений, на битумной, битумно-полимерной и битумно-масляной основе, располагает собственной производственной базой.

Девиз организации – «Все для надежной гидроизоляции». Мы убеждены, что основным критерием в выборе надежного партнера в строительстве является качество.

Цель: делать качественные, надежные строительные материалы. В своей деятельности сотрудники компании руководствуются принципами мастерства, высокого профессионализма, ответственности и безопасности.

Производственное предприятие ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» располагает оборудованием, позволяющим производить мастики холодного и горячего применения, праймеры, герметики и клеи на битумной, битумно-резиновой, битумно-полимерной и полимерной основе. Предприятие работает в тесном контакте с научно-исследовательской лабораторией.

Местонахождение организации:

Юридический адрес: 121019, г. Екатеринбург, ул. Шварца 8/3, оф. 106.

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «МУЛЬТИСТРОЙ».

Сокращенное наименование ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».

Краткая историческая справка:

ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» было создано в 2006 году. Это стабильное, динамично развивающееся предприятие. С 2007 года производственная организация производит все виды модифицированных дорожных, строительных, кровельных и изоляционных смесей, от жидких битумов типа СГ, МГ, МГО до полимер-битумных вяжущих ПБВ всех марок в соответствии с ГОСТ. Отгрузка готовых смесей осуществляется в любой таре от автобитумовоза объемом 30 кубометров до ведра 1 л. Предприятие заинтересовано в расширении дилерской сети.

Структура производства предприятия представлена на рисунке 1.



Рис. 1- Производственная структура предприятия

Характеристика структурных подразделений представлена в Приложении 1.

На предприятие ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» мы сможем выделить линейную структуру управления, которая представлена на рисунке 2.

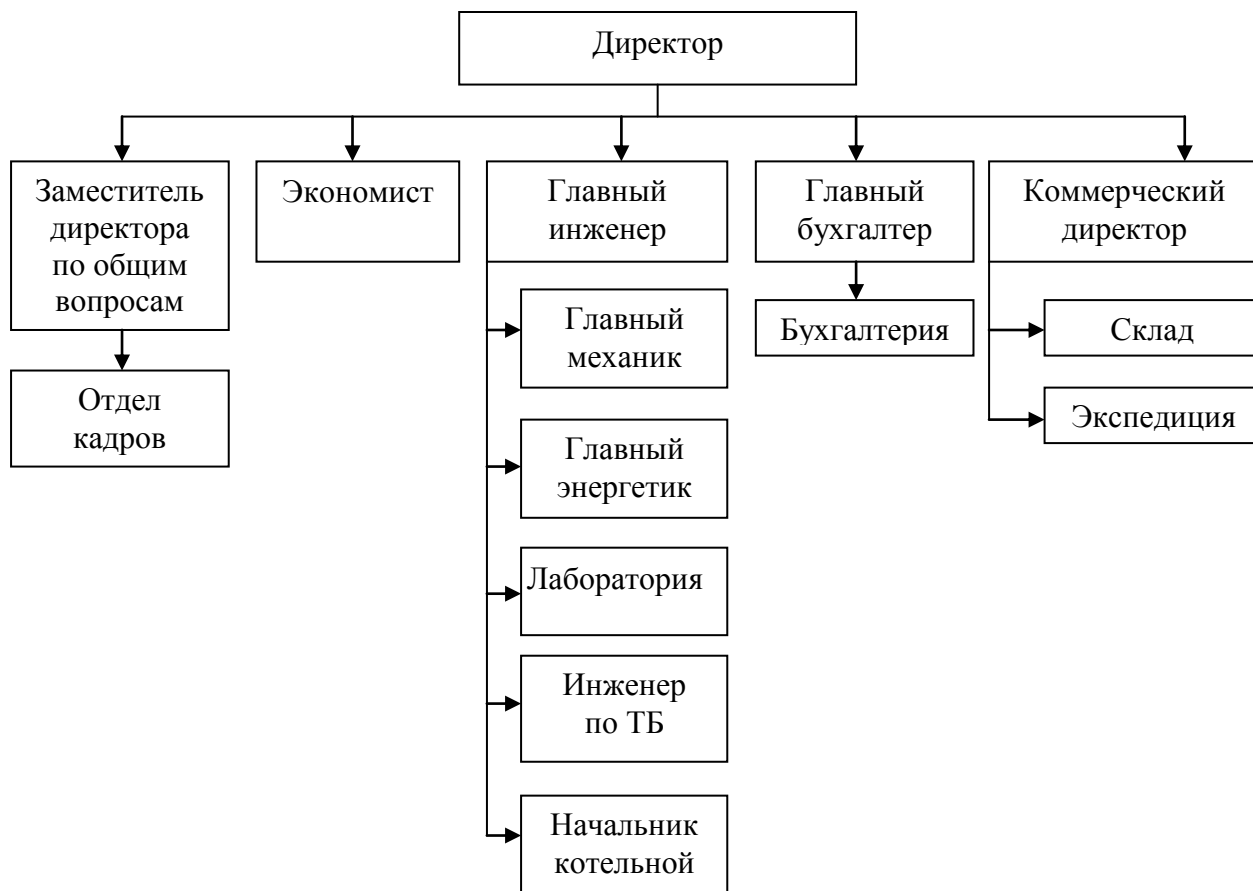


Рис. 2 – Организационная структура ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

Как видно из рисунка 2 и Приложения 1, организационная структура построена по линейно-функциональному типу, основана на функциональной департаментизации. За конечный результат работы предприятия в целом отвечает линейный руководитель – директор.

Линейные полномочия выражены в отношениях между руководителями, отвечающими за деятельность организации и основных ее структурных подразделений.

Функциональное разделение труда проявляется в двух направлениях:

- между категориями работников, входящих в состав персонала предприятия;



- между основными и вспомогательными работниками.

В первом случае в составе персонала выделяются категории работников – рабочие, руководители, специалисты и служащие. Цель данного разделения – увеличение доли специалистов в составе производственного персонала. Для этого проводится обучение персонала, повышение его квалификации.

На предприятии функционально разделены следующие процессы:

- 1) производство (включает службу главного инженера, обеспечивающую основной производственный процесс);
- 2) служба коммерческого директора, которая обеспечивает сбыт продукции;
- 3) служба заместителя директора по общим вопросам, которая отвечает за работу по общим (административным) вопросам и по управлению персоналом.

На предприятии при приеме на работу работник подписывает должностную инструкцию. Данные инструкции являются типовыми, оформлены в соответствии с действующим законодательством.

Рассмотрим ассортимент продукции, выпускаемый предприятием. Под ассортиментом понимается одноименная продукция, сгруппированная по определенным признакам: качество, марка, вес, сорт и т.п. [1; С. 121].

Товар— экономическая категория, продукт труда, произведенный для удовлетворения общественных потребностей путем обмена или купли-продажи[1; С. 13,122,164].

Ассортимент выпускаемой продукции ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»: все виды модифицированных кровельных и изоляционных смесей, от жидких битумов типа СГ, МГ, МГО до полимер-битумных вяжущих ПБВ всех марок в соответствии с ГОСТ.

Основной ассортимент выпускаемой продукции представлен в таблице 1.

Таблица 1 –Основной ассортимент выпускаемой продукции.

Название продукции	Назначение	Основные потребители
Мастики холодного применения	- гидроизоляции бетонных, железобетонных и деревянных конструкций. - устройства и ремонта мастичных кровель. - антикоррозийной защиты металлических, бетонных и железобетонных конструкций	Строительные организации, розничный покупатель
Мастики горячего применения	Мастики МБР-65 предназначены для изоляции стальных трубопроводов, резервуаров от почвенной коррозии и для гидроизоляции строительных конструкций.	Строительные организации, розничный покупатель
Грунтовки, праймеры	предназначен для нанесения на металлические трубопроводы под полимерные изоляционные ленты для защиты от коррозии металлической поверхности трубопроводов при температуре эксплуатации до плюс 50°С.	Строительные организации, розничный покупатель
Лак битумный (БТ-577, БТ-5100)	Защита металлических изделий и конструкций. Грунтовка и окрашивание бетонных конструкций. Изготовление краски БТ-177 (лак БТ-577 + алюминиевая пудра)	Строительные организации, розничный покупатель
Вязкие дорожные нефтяные битумы	предназначенные в качестве вяжущего материала при строительстве и ремонте дорожных и аэродромных покрытий температура размягчения 40-50°С.	Строительные организации, розничный покупатель

Конечным потребителем продукции являются: население города и области, строительные организации по всей территории УрФО.

Предприятие планирует наладить производство быстросохнущего праймера. Это позволит увеличить ассортимент выпускаемой продукции, увеличить выручку от реализации, тем самым занять определенный сегмент рынка строительных материалов.

Распределение показателей эффективности между подразделениями организации представлено в Приложении 2.

Опишем особенности взаимоотношений предприятия с другими организациями (поставщики, кредитно-банковские учреждения, страховые, благотворительные организации).

Поставщиками предприятия являются:

- поставщики упаковочных материалов (стрейч-пленка, ведро, бочка, поддон);
- поставщики сырья (битум, мел (крошка, парашек), растворитель). По каждому виду сырья у предприятия заключено 2-3 договора поставки, поставщики проверенные, договорная работа построена на длительной основе.

Предприятие кредитруется в Сбербанке, привлекая краткосрочные кредиты на расчеты с поставщиками в сумме не более 1 млн. руб. Также планируется привлечь долгосрочный кредит сроком на 5 лет под производство мастики и праймера в объеме не более 10 млн.руб.

Для страхования банковских залогов предприятие работает с компанией «Росгосстрах». Осуществляется страхование оборудования, недвижимости. Кроме того, предприятие осуществляет дополнительное медицинское страхование работников.

Предприятие активно участвует в выставках строительных материалов, а также в различных мероприятиях, проводимых городом и районом.

На предприятии был проведен опрос сотрудников (40 человек) для определения взаимодействия организации с внешней средой. Результаты опроса приведены в Приложении 3.

Опрос показал, что организация осуществляет проектируемое и эффективное взаимодействие с внешней средой. Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

- основные клиенты – строительный организации, население города, района, области, которые знают о предприятии, в т.ч. за счет проводимых рекламных кампаний и участия в выставках

- основные конкуренты по производству и реализации строительных смесей и материалов:
  - ООО «ТехноНИКОЛЬ»
  - ООО «РусМонолит»
  - ООО «BITUMEX»
  - ООО «AquaMast»
  - ООО «СЛАВЯНКА»
  - ООО "Сен-Гобен Строительная Продукция Рус"

В соответствии с критериями п. 11 Приказа ФАС России от 28.04.2010 г. № 220 (ред. от 20.07.2016) «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» реализацию продукции можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) сезонность реализации товара в течение года присутствует:
  - товарные группы – мастика горячего применения, праймер – пользуются спросом независимо от периода (времени) года – «зима-весна-лето-осень»;
  - товарные группы – мастика холодного применения – пользуются спросом в определенные температурные условия – «весна-лето-осень»;
- 2) поставка товара стабильна в течение года (нехватка или отсутствие сырья: битума, растворителя, мела и пр. не имеет места);
- 3) возможность установления продавцами разных цен в разные временные периоды имеется, т.к. товар не подлежит тарифному регулированию;
- 4) сроки контрактов исчисляются периодами: 1 год, ежемесячно, а также разовыми поставками (среднесрочные и краткосрочные договоры);
- 5) степень новизны товара низкая, т.к. товар не имеет характеристик, связанных с модой, новинками и пр.

б) Основные показатели производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия представим в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели производственно-хозяйственной и финансовой деятельности ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

Показатель	стр.	2014 г.	2015 г.	2016г.
Выручка от реализации, млн.руб.	10	67225	75567	65347
Себестоимость продукции, млн.руб.	20	52742	59413	50751
Прибыль от продаж, млн.руб.	50	14483	16154	13814
Нераспределенная прибыль, млн.руб.	190	13663	15413	11642
Рентабельность продукции, %		22	21	20
Фондоотдача ОПФ		67225 /23419 = 2,87	75567/27075 = 2,79	65347/21532= 3,03
Объем товарной продукции		67225	75567	65347

Таким образом, видно, что предприятие имеет прибыль и финансовую стабильность. Предприятие имеет достаточно высокие показатели рентабельности (от 20 %), однако за последний год рентабельность снизилась на 2 %. Основанием для снижения рентабельности на 2 % является рост себестоимости продукции (12,6 %) по сравнению с 2014 г., вызванный ростом цен на сырье. За счёт этого наблюдается рост выручки на (12 %).

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в организации.

Рассмотрим результаты анализа деятельности предприятия по управлению персоналом. В таблице 3 приведены основные кадровые показатели предприятия за 2013 – 2016 гг.

Таблица 3 – Основные кадровые показатели ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»  
в 2013-2016гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016г.	2016 г. в % к 2013 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	101	121	130	114	112
Удельный вес рабочих, %	0,60	0,69	0,71	0,74	123
Удельный вес АУП, %	0,13	0,10	0,10	0,08	62
Удельный вес специалистов, %	0,19	0,15	0,13	0,11	58
Средний возраст работающих, лет	45	40	40	30	-0,3
Количество принятых за год работников, чел.	47	49	11	33	70
Количество выбывших за год работников, чел. в том числе уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по сокращению штата	36 0	27 2	14 5	50 1	141
Общее число выбывших и принятых (гр.6+гр.7)	83	76	25	83	100
Коэффициент по приему работников;	0,47	0,40	0,08	0,29	0,62
Коэффициент по увольнению	0,36	0,22	0,10	0,43	1,19
Коэффициент текучести, %	0,36	0,22	0,10	0,43	1,19

Данные таблицы 3 показывают, что основной категорией персонала предприятия являются рабочие 74 % персонала. Административно-управленческий персонал составляет 26 % персонала. За анализируемый период численность АУП снизилась на 38 %. За анализируемый период численность специалистов снизилась на 32 %. Удельный вес рабочих увеличился на 23 %.

Среднесписочная численность персонала за 2016 год составила 114 чел., что на 12 % больше, чем в 2013 г.

Причина роста среднесписочной численности в том, что предприятие набирало дополнительно рабочих в связи с вводом новой технологической линии по производству быстросохнущего праймера. Это явилось одним из факторов увеличения текучести кадров, вызванной отсутствием адаптации вновь принятого персонала. Уровень текучести кадров увеличился на 1,19 %.

Была попытка снизить уровень текучести кадров за счет расширения социального пакета для сотрудников (страхование ДМС категории руководителей и специалистов, разработка программы оплаты путевок на санаторно-курортное лечение – также для категории АУП и специалистов).

Однако, как нам кажется, причина роста уровня текучести кадров не в улучшении условий работы персонала (тем более, что в основном это затронуло категории АУП и специалистов, а не основного производственного персонала – рабочих), а в том, что адаптация вновь принятых работников не проводилась. На этом фоне уровень текучести кадров, равный 43 %, можно назвать большим. Тем более, что естественным считается уровень текучести кадров 3 – 5 % в год.

Основная причина увольнений – по собственному желанию (в основном, из-за продолжительного рабочего дня, монотонности работы и неудобного режима работы в 3 смены). Кроме того, многие из увольняющихся рабочих в качестве причины называли то, что «не приживались в организации», это указывает либо на неэффективность, либо

отсутствие процесса адаптации персонала на данном предприятии. В основном высокий уровень текучести кадров наблюдается в категории рабочих из-за вышеуказанных причин, а также из-за того, что мало внимания уделяется технологии адаптации.

На наш взгляд, в целях снижения уровня текучести кадров, совершенствования социальной подсистемы, и, соответственно, повышения эффективности деятельности организации, необходимо разработать программу адаптации.

Чтобы понять факторы, влияющие на текучесть персонала, проанализируем последний по различным категориям (по образованию, возрасту, стажу работы и т.д.).

Как видно по рисунку 3, более половины работников (54 % рабочих) имеет среднее образование, часть работников (29 %) – среднее специальное. Работники АУП имеют высшее образование (17 %).

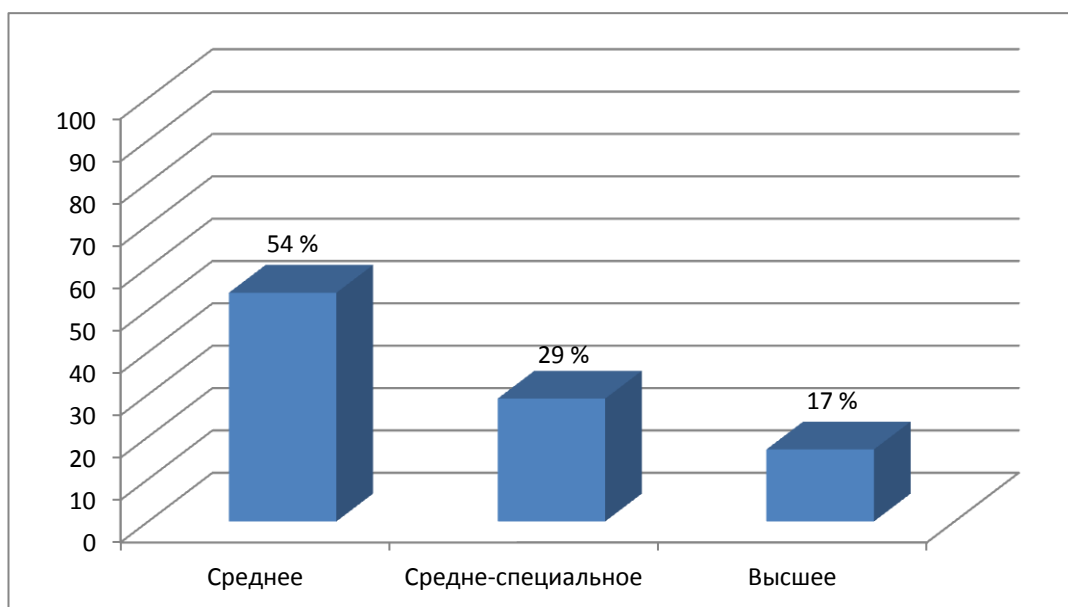


Рис. 3 – Распределение работников по уровню образования

Средний возраст кадрового состава – 40 лет. При этом молодые специалисты – в АУП. На предприятии в основном на поточных линиях работают женщины, на техническом обслуживании оборудования –



мужчины. В целом, мужчины составляют около 40 % кадрового состава предприятия, соответственно, женщины – 60 %.

По стажу работы основная часть работников предприятия – от 5 до 10 лет – 64 %, представлены на рисунке 4.

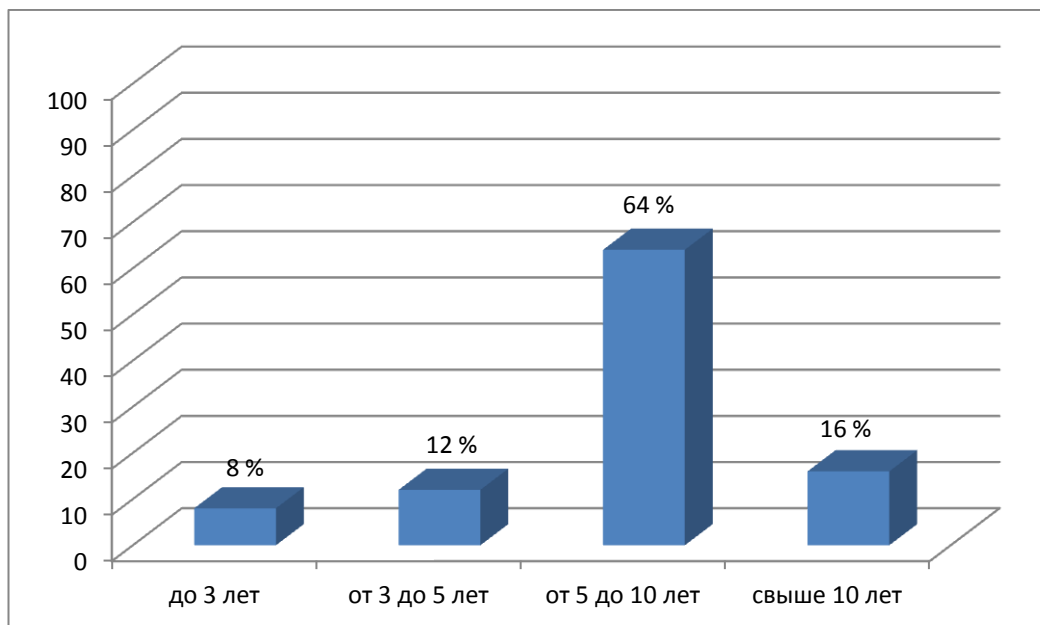


Рис.4 – Распределение работников по стажу

Сотрудники по работе с персоналом активно взаимодействуют с местным Центром занятости населения как по поиску сотрудников на имеющиеся вакансии, так и по трудоустройству высвобождаемых работников.

Анализ высвобождения работников организации показал:

В 2015 г. за счет ввода нового оборудования и оптимизации труда предприятие снизило количество занятых на предприятии на 3 чел., за счет того, что:

- оптимизирован процесс бухгалтерского учета за счет создания единой базы данных по предприятию, что позволило сократить 1 бухгалтера;

- было проведено обучение двух сотрудников по работе на новой производственной линии, что позволило увеличить производительность труда.

В 2016 году усилилась проблема текучести кадров из-за отсутствия эффективной программы адаптации персонала. Динамика численности персонала представлена в виде диаграммы на рисунке 5.



Рис. 5 - Динамика численности персонала

Рассмотрим вопрос использования рабочего времени как одну из причин, влияющих на текучесть кадров.

Данные о величине и причинах возникновения целодневных потерь рабочего времени получают из табеля. К целодневным потерям рабочего времени относятся: праздничные и выходные дни, очередные отпуска, учебные отпуска, отпуска по беременности и родам, неявки по болезни, прогулы и т.д.

Определение величины внутрисменных потерь рабочего времени и причин их возникновения проводится с помощью фотографий рабочего времени. Наблюдения за использованием бригадой сменного времени по

участку, рекомендуется проводить неоднократно, на протяжении всей смены с максимальным охватом количества наблюдаемых.

Внутрисменные потери рабочего времени состоят из потерь, не зависящих от рабочего, и потерь, зависящих от рабочего. Примеры данных потерь представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Состав внутрисменных потерь рабочего времени

Потери, независимые от рабочего	Потери, зависящие от рабочего
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ неполный рабочий день пенсионеров;</li><li>▪ укороченный день по условиям труда;</li><li>▪ отсутствие сырья, материалов, полуфабрикатов;</li><li>▪ хождение за сырьем, материалом, полуфабрикатами;</li><li>▪ ожидание транспортных средств;</li><li>▪ транспортировка предметов труда при наличии транспортных рабочих;</li><li>▪ отсутствие инструментов, приспособлений и хождение за ними;</li><li>▪ ожидание ремонта оборудования и т.д.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ позднее начало и преждевременное окончание работы;</li><li>▪ личные разговоры;</li><li>▪ отвлечения без уважительных причин;</li><li>▪ микротравмы;</li><li>▪ сокращенный рабочий день по разрешению администрации;</li><li>▪ скрытые потери и т.д.</li></ul>

Таким образом, трудовые ресурсы предприятие использует достаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 227 дней при плане вместо 227,8, в связи с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 0,8 дня. Оперативная работа составляет 90 % времени смены, остальное время смены 10 % приходится на непроизводительные затраты рабочего времени. 95 % сменного времени используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 5 % времени смены.

Проведем анализ документов, характеризующих систему управления персоналом.

Отдел кадров состоит из 2 чел. – начальника отдела кадров и специалиста, что неэффективно, ведь у начальника отдела кадров только один подчиненный.

Основными задачами отдела кадров являются:

- организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации;

- обучение, повышение квалификации и переквалификации персонала;
- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- нормирование труда, оценка резервов, аттестация.

Одной из основных функций отдела кадров является повышение квалификации и переподготовка персонала. Для этого отдел персонала планирует меры по обеспечению уровня квалификации работников:

- выбирает формы обучения;
- организует повышение квалификации персонала на предприятии;
- организует переподготовку персонала на предприятии;
- определяет принципы, формы и сроки аттестации кадров.

На производстве ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» произошла замена оборудования на более современное. В результате работников переучивали работать на новом оборудовании, а «новых» работников вовлекали в производственный процесс.

На производстве не было системы обучения, т.к. использовался метод наставничества. Приходил новый работник, его ставили рядом с мастером, и тот передавал свой опыт работы, готовил себе замену.

Приобретение нового технологического оборудования потребовало дополнительного обучения персонала. Компания-поставщик оборудования предложила свои услуги по обучению кадров на заводе-изготовителе. Были сформированы группы по нескольким направлениям, которые направлялись на четыре недели на завод и изучали полностью работу нового оборудования.

Для обучения с заводом-изготовителем был заключен договор, по условиям которого вновь принятый сотрудник направлялся на стажировку на завод для ознакомления с оборудованием. Далее профессиональную подготовку осуществляет наставник непосредственно на предприятии.

Отдел кадров осуществляет работу по построению и организации работы, в том числе по определению рабочих мест, функциональных и

технологических связей между ними (совместно со службой главного инженера), содержанию и последовательности выполнения работ, условий труда. Для выполнения этой функции отдел кадров определяет содержание работ на каждом рабочем месте; стремится к созданию более благоприятных условий труда; проводит оперативный контроль за работой персонала; осуществляет краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

Для оптимизации работы с кадрами на предприятии используется:

- компьютерная система учета рабочего времени;
- составление графиков работы, расчетов норм труда;
- унифицированные документы, что облегчает текущую работу отдела кадров;
- утвержденные законодательством нормативные документы для работы с кадрами.

На предприятии был проведен устный опрос специалистов, по результатам которого можно сделать следующие выводы:

- Работа кадровой службы согласована с целями организации;
- Для найма работников используется система взаимодействия с центрами занятости, осуществляется переподготовка кадров, повышение квалификации кадрового состава;
- На предприятии ведется анкетирование и учет желающих трудоустроиться, при образовании вакансий с ними проводится работа.

В связи с вводом новых технологических линий проводится обучение персонала, как поставщиками оборудования, так и путем направления на стажировки (самая длительная стажировка – 1 месяц).

На предприятии формируется кадровый резерв, в первую очередь, с учетом возраста специалистов, а также использования нового технологического оборудования. Специалисты, вошедшие в кадровый резерв,

проходят переподготовку, повышение квалификации. Используется система замещения в период отпусков, больничных.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма.

Деловая карьера - самореализация личности в процессе профессионального роста и смены занимаемых профессиональных позиций (профессии, должностей)[28; с. 230].

Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в организации, возможности карьерного роста.

Это – первый этап управления его деловой карьерой. На данном этапе проводится анкетирование с целью определения личного желания сотрудников в карьерном росте.

Второй этап – составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

На втором этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к должности. При составлении планов карьерного роста учитываются индивидуальные особенности каждого. Здесь требуется участие непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал. На этом этапе необходимо постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе.

Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру.

Периодическая оценка сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ.

Последний этап управления деловой карьерой – оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления компанией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

На предприятии используется модель управления этим процессом – модель партнерства по планированию и развитию карьеры - рисунок 6.



Рис. 6 – Процесс планирования и развития карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры приведено в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
1. Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
2. Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3. Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4. Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
5. Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Таким образом, можно утверждать, что в ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» отделом кадров формируются возможности карьерного роста сотрудников, работа в этом направлении ведется.

Аттестация проводится в соответствии с графиками, утвержденными директором предприятия (графики аттестации отдел кадров ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» составляет в декабре отчетного года на следующий год). Аттестации подлежат все сотрудники предприятия за исключением нескольких категорий. Не включаются в очередную аттестацию лица, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период работы по назначению после окончания



учебных заведений, беременные женщины и женщины имеющие детей в возрасте до одного года.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая директором из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов (на ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» одновременно с графиком аттестации формируется распоряжение о создании аттестационной комиссии на один год). На каждого работника, подлежащего аттестации, предварительно составляется характеристика и направляется в комиссию по аттестации не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Аттестуемый работник знакомится с характеристикой заранее, но не менее, чем за неделю до аттестации.

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого, после совещания со всеми членами комиссии принимает решение об оценке аттестуемого:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации может давать рекомендации о продвижении работников на более высокие и ответственные должности или освобождении от занимаемой должности, по улучшению отдельных направлений деятельности аттестуемых, повышению квалификации и т.п. По результатам аттестации директор по представлению заместителя директора по общим вопросам принимает решение о повышении или понижении работников в квалификационной категории, должностного оклада, установлении, изменении или в отмене надбавок к должностным окладам, повышении в должности или в освобождении от должности. Руководители подразделений в случае признания их по результатам

аттестации несоответствующими занимаемой должности могут быть освобождены от должности.

Аттестационной комиссией по результатам аттестации заполняется аттестационный лист Приложение 4. Данные листы хранятся в личном деле каждого сотрудника предприятия.

Система оплаты труда, применяемая на ООО «МУЛЬТИСТРОЙ», окладно-премиальная. Заработная плата выплачивается два раза в месяц 10 и 25 числа. Премия выплачивается по итогам работы за квартал (с учетом выполнения производственного плана).

В зависимости от условий труда работникам устанавливаются доплаты:

- за работу в ночное время в размере 100 %, охранникам – 50 %;
- за работу в тяжелых и вредных условиях труда на основании аттестации рабочих мест – 12 %;
- за работу в выходные дни – 100 %;
- за работу в праздничные дни – 100 %.

Надбавка учитывается при начислении премии, пособий по социальному страхованию, отпускных.

Работникам, занимающим должности начальник цеха, главный инженер, коммерческий директор, устанавливается ненормированный рабочий день и предоставляются дополнительные дни к отпуску в количестве 3 дня.

Кроме того, предоставляются дополнительные дни к отпуску за непрерывный стаж работы на предприятии: свыше 15 лет – 4 календарных дня; свыше 20 лет – 6 календарных дней.

Предусмотрено снижение размера премий за нарушение корпоративных стандартов и трудовой дисциплины. Примеры нарушений приведены в таблице 6.

**Таблица 6 – Ответственность персонала за нарушение корпоративных стандартов и трудовой дисциплины**

Виды нарушений	% уменьшения размера всех видов премий за отчетный месяц	Регламентирующий документ
Невыполнение, некачественное выполнение должностных и рабочих инструкций, положений, стандартов Невыполнение в срок приказов, распоряжений, графиков работ	5-100 %	Приказы, распоряжения Должностная инструкция и другие регламентирующие документы по должности Локальные акты предприятия
Нарушение производственной и трудовой дисциплины (опоздания до 30 мин., самовольное отсутствие на рабочем месте свыше 5 мин., курение и обед в неустановленное время)	5 %	Правила внутреннего трудового распорядка
Прогул (отсутствие на рабочем месте более 4 часов)	100 %, увольнение	Правила внутреннего трудового распорядка
Нарушение инструкций по технике безопасности и правил эксплуатации оборудования	5%	Инструкции по охране труда и технике безопасности.
Хищение, нанесение прямого ущерба вверенному работодателем имуществу	100 %, увольнение	Договор об индивидуальной и коллективной материальной ответственности
Появление на работе в нетрезвом состоянии	100 %, увольнение	Правила внутреннего трудового распорядка

На предприятии разработана социальная программа, которая утверждается каждый год. Цели социальной программы – создание условий для повышения уровня благосостояния работников, а также мотивация на эффективную работу по достижению индивидуальных и общих целей предприятия. Социальная программа регламентирует виды и порядок предоставления работникам предприятия дополнительных социальных льгот, не предусмотренных Трудовым законодательством.

В программе предусмотрены два вида социальной поддержки: основная и дополнительная.

К основным видам социальной поддержки относятся:

- стимулирующие и компенсационные выплаты;
- вознаграждение по итогам работы за год (тринадцатая зарплата) ежегодная индексация заработной платы;
- дополнительное медицинское страхование;
- оздоровление сотрудников;
- материальная помощь;
- дотации;
- ссуды.

К дополнительным видам социальной поддержки относятся:

- единовременное пособие при выходе на пенсию;
- спортивно-оздоровительные мероприятия;
- профессиональное развитие персонала;
- корпоративные мероприятия.

Компенсационный пакет руководителей ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» включает в себя кроме базовой заработной платы:

- премии за промежуточные результаты (квартальные);
- премии по итогам года за выполнение производственного плана;
- по полису ДМС дополнительные программы (например, для всех сотрудников ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» предусмотрена программа «Амбулатория. Стандартная», для руководителей предусмотрено дополнительно к базовой программе включение стоматологии и семейного пакета).

Далее рассмотрим вопрос регулирования трудовых отношений в ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».

Регулирование трудовых отношений осуществляется на основании коллективного договора, составленного на основании Трудового кодекса. Администрация признает профсоюзный комитет в качестве единственного и полномочного представителя трудового коллектива в коллективных

переговорах по вопросам регулирования трудовых отношений, норм труда и оплаты труда, условий найма, социальных льгот и гарантий работников.

Коллективный договор сформирован в 2007 г., пунктами которого оговорено:

- заключение трудового договора с каждым работником;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- сроки выплаты заработной платы, условия выплаты компенсаций;
- охрана труда;
- социальные выплаты;
- взаимоотношения с профсоюзом и молодежным комитетом.

С коллективным договором ознакомлены все сотрудники ООО «МУЛЬТИСТРОЙ». Вновь принимаемые сотрудники знакомятся с ним в день приема на работу.

На предприятии действует профсоюзный комитет. В профсоюзный комитет входят 100 чел. – 80 % от общей численности персонала. Фонд профсоюзного комитета формируется из отчислений от заработной платы в размере 1 % от оклада каждого работника.

Денежные средства профсоюзного фонда расходуются на оказание материальной помощи членам профсоюза, на подарки детям работников (к Новому году), на организацию корпоративных праздников и мероприятий.

На предприятии также действует Молодежный комитет. Программа работы с молодежью утверждается каждый год. Формируется фонд в размере 10 % от ФОТ предприятия. Цель данной программы – более эффективное участие работающей молодежи в работе и развитии предприятия, их вовлечение в активную профсоюзную жизнь, комплексное решение вопросов, усиление социальной защищенности.

Например, данной программой предусмотрено предоставление кредитов на приобретение жилья работникам в возрасте до 35 лет сроком до 10 лет со следующим порядком снижения суммы возврата:

- при рождении первого ребенка на 20 %;
- при рождении второго ребенка дополнительно на 30 %;
- при рождении третьего ребенка дополнительно на 25 %;
- при участии молодых семей в воспитании детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, на 25 %.

На текущий год запланировано предоставление 3 кредитов на общую сумму 300 000 тыс.руб. молодым специалистам для улучшения жилищных условий.

Администрация принимает на себя обязанность обеспечивать здоровье и безопасность условий труда, производственного быта в соответствии с требованиями нормативных документов по охране труда. На эти цели из средств предприятия выделяется 2 % от фонда оплаты труда.

В июле 2016 г. проводился опрос работников предприятия. Бланк анкеты представлен в Приложении 5. Его результаты следующие:

1) Удовлетворенность работой на достаточно высоком уровне. Более половины опрошенных в той или иной степени высказали удовлетворение от своей работы – 54 %, примерно четверть – не совсем удовлетворены – 22 %, не смогли дать конкретный ответ на заданный вопрос – 18 %, рисунок 7.

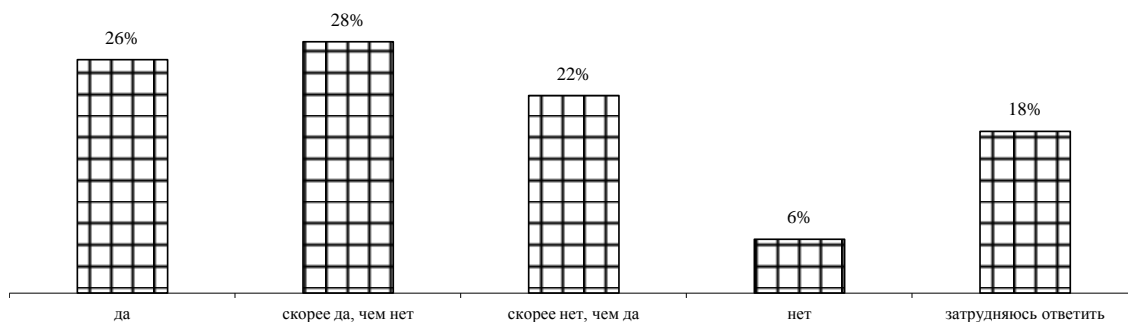


Рис. 7 – Ответы на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?»

2) Удовлетворенность получаемым заработком у сотрудников достаточно велика: каждый пятый полностью удовлетворен уровнем заработной платы и

примерно такое же количество работников – не удовлетворены, каждый третий – вполне удовлетворен. При этом 20 % не ответили на этот вопрос, выбрав вариант «затрудняюсь ответить», что можно интерпретировать как неуверенное мнение сотрудников по поводу этого вопроса. Доля же полностью неудовлетворенных уровнем заработной платы мала – 5 % - рисунок 8.

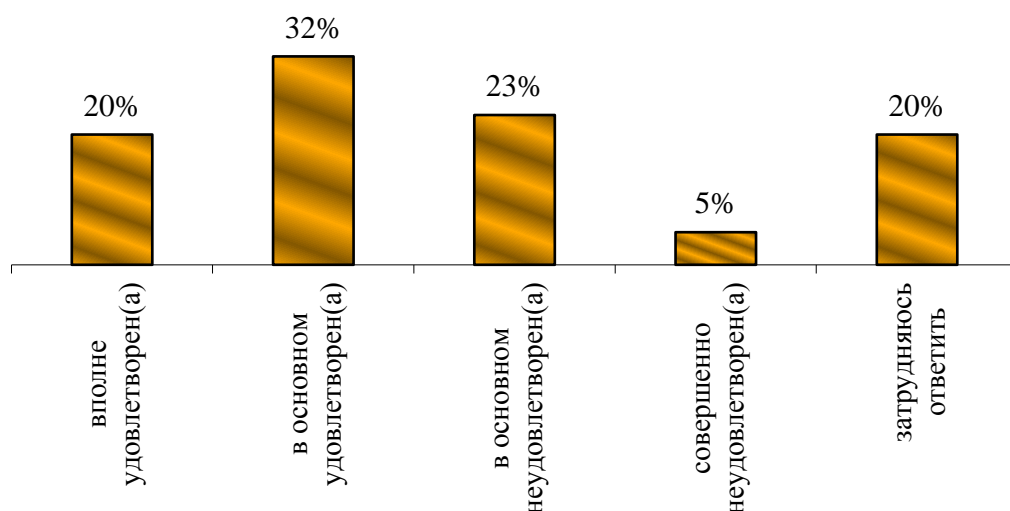


Рис.8 – Ответы на вопрос «Удовлетворены ли Вы заработной платой, которую получаете?»

3) От удовлетворенности составляющими элементами труда (работой вообще, заработком) зависит лояльность сотрудников, их привязанность к работе. Поэтому сотрудникам был задан вопрос о возможном уходе с работы. Каждый пятый сотрудник ответил, что не поменял бы работу. Часть сотрудников (6 %) хотели бы поменять место работы. Основная же часть, более половины, колеблются: в случае появившегося более выгодного положения возможен их уход с предприятия рисунок 9.

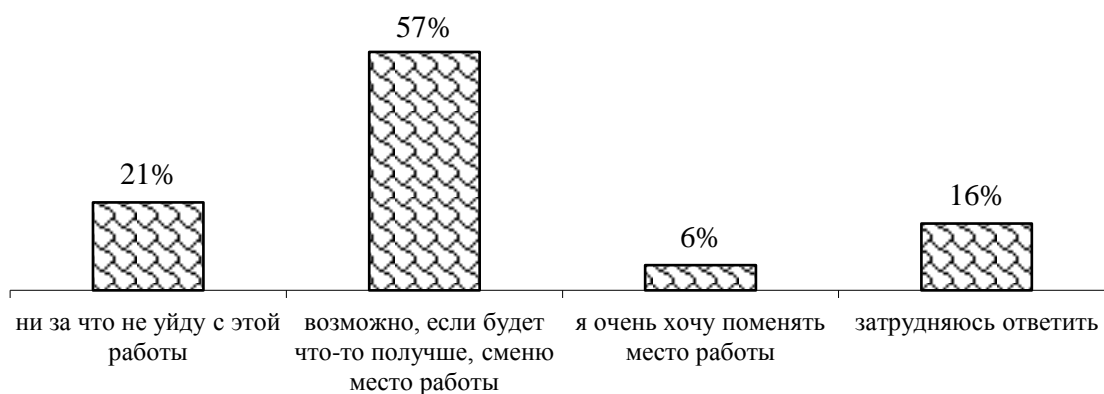


Рис.9 – Ответы на вопрос «Насколько Вы привязаны к нынешней работе?»

4) Сотрудникам был также задан вопрос о методах стимулирования, которые кажутся им более действенными (можно было указать несколько вариантов ответов). В ответе на этот вопрос – рисунок 10, сотрудники выбирали более разнообразные варианты ответов. Практически все методы мотивации труда были выбраны более половиной опрошенных сотрудников. Лишь социально-натуральное поощрение и карьерный рост «набрали» менее половины ответов сотрудников, однако и они были весьма популярными среди выбранных ответов.



Рис.10 – Ответы на вопрос «Какие из перечисленных методов мотивации кажутся Вам наиболее действенными для Вас на данном месте работы?»



5) На вопрос «что должно быть в социальном пакете», в основном сотрудники считают необходимость оплаты проезда, питания и спортивного зала, рисунок 11.

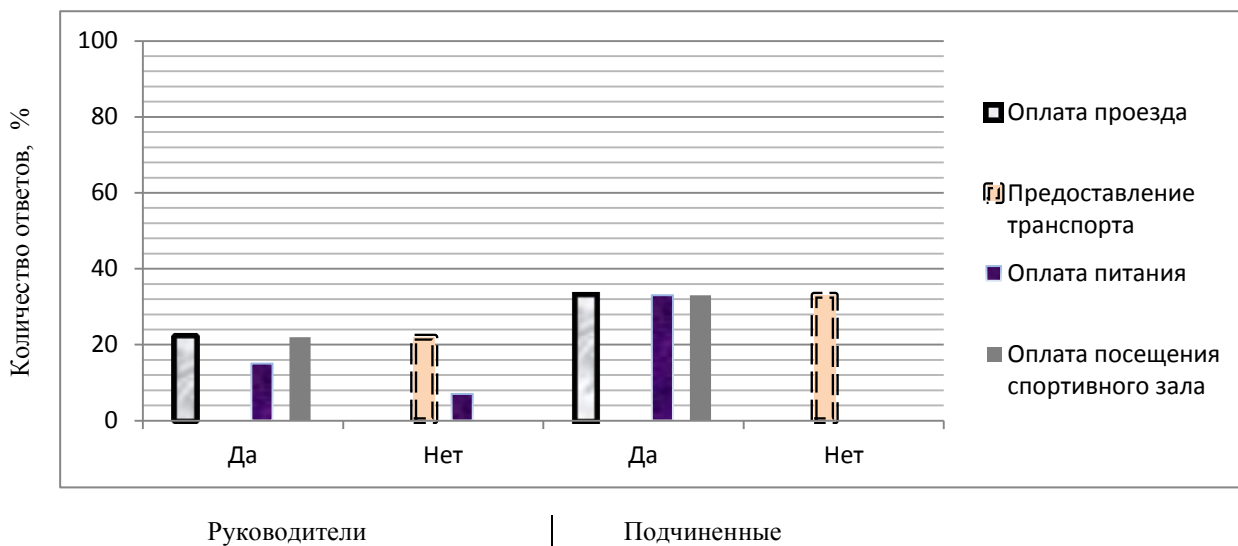


Рис. 11 – Ответы на вопрос «Необходимая структура соц.пакета»

Таким образом, можно отметить, что на предприятии проводится достаточно эффективная работа с кадрами, т.к. результаты анкетирования показали достаточно высокий уровень удовлетворенности работой.

Далее рассмотрим вопрос охраны труда.

Поскольку производство трехсменное, оно требует четкой организации труда с соблюдением требований охраны труда. За последние 2 года производственных травм не было, претензий со стороны контролирующих органов по охране труда и обеспечению техники безопасности не было. В суд исков по данному направлению не поступало.

На предприятии разработана система стимулирования и мотивации труда путем проведения конкурсов, установления планов, проведения соревнований. Для этих целей на предприятии за счет прибыли формируется дополнительный фонд.

Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил достаточно высокую эффективность системы, т.к. сотрудники хорошо осведомлены о планах предприятия, проходят обучение на постоянной основе, процедура приема на работу детализированная, травматизм отсутствует.

Начальник отдела кадров относится к категории руководителей, назначается на должность и освобождается от должности приказом директора. Непосредственно отдел кадров подчиняется заместителю директора по общим вопросам.

Итак, в целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную, за исключением технологии адаптации.

### **1.3. Анализ системы адаптации персонала в организации**

Понятие адаптация имеет множество разъяснений, у каждого автора по-своему звучит трактовка. Кто - то понимает данное понятие в узком смысле, другие в более широком смысле. На примере автора Р.Л. Акофф, каждый день из игры выходят компании и правительства, плохо приспособившиеся к изменениям или адаптирующиеся слишком медленно. Адаптация к происходящим быстрым изменениям требует быстрых изначальных корректировок [3; с. 178].

Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – соединение личных интересов и целей с общими [3; с. 179].

Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин в своем учебнике дают следующее определение: адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей [56; с.174].

Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [56; с. 175].

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации [56; с. 176].

Адаптация заключается во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах); их направленности на взаимную адаптацию; степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения; наличия системы помощи в адаптации [51; с. 167].

Адаптация человека к должности и организации предполагает:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек фирмы;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;

- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой [23; с. 43].

По мнению В.Р. Веснина, выделяют следующие виды адаптации - первичную, которая происходит при первоначальном вхождении человека в трудовую деятельность, и вторичную, заключающуюся в наличии трудового опыта, а по направленности – профессиональную, психофизиологическую, организационную и социально-психологическую [10; с. 180].

Профессиональная адаптация состоит в активном освоении профессии, овладении ее тонкостями, спецификой, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она обычно начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Её сложность зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности [10; с. 180].

Психофизическая адаптация – это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда[6; с. 109]. Она особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, привыкания к условиям труда, режиму работы и отдыха. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Организационная адаптация предполагает ознакомление сотрудника с особенностями организационно-экономического механизма управления организацией, местом своего подразделения и своей должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данном виде адаптации у сотрудника формируется понимание собственной роли в общем

производственном процессе, а также подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений технического или организационно-экономического характера [6; с.110].

Социально-психологическая адаптация – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям[10; с.181], включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями [6; с.109]. Она вызвана трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важностью живого человеческого общения, получением практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Анализ локальных нормативных актов ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» показал, что программа адаптации персонала в организации отсутствует. Основной упор предприятием сделан на профессиональном аспекте, заключающийся в подготовке специалистов в рамках договора с организацией - поставщиком оборудования, тем самым, организуя процесс обучения в соответствии с целями, задачами и ценностями компании.

На отдел кадров ложится основная ответственность за адаптацию сотрудников, т.к. это связано с другими аспектами управления персоналом: поиском и отбором, обучением, оценкой. Успешное освоение профессиональных знаний и навыков невозможно, если сотрудник не понимает своей роли в организации, не разделяет ее ценностей и установок, не видит перспектив своей работы и испытывает трудности в общении с другими членами коллектива.

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу.

Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Инспектор по кадрам рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней подразделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы кандидата.

После собеседования с линейным руководителем и принятия им решения о приеме сотрудника инспектор по кадрам знакомит будущего работника с правилами внутреннего распорядка и проводит ознакомительную экскурсию по предприятию. Во время экскурсии нового сотрудника знакомят с будущими коллегами, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать. При этом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание на требования к внешнему виду и форме одежды.

Основной структурной единицей основного производства является смена. Поэтому от того, как встретят нового сотрудника мастер и работники смены, зависит многое. На мастера ложится и основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление «новичка» смене, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью руководителя смены. Также, сотруднику назначается наставник – опытный сотрудник, имеющий хорошие показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности.

На наш взгляд, на мастера возложена ответственность за адаптацию, но не проведено разъяснительных бесед, объяснения того, как, какими методами и приемами можно ускорить вхождение в коллектив нового сотрудника.

Метод наблюдения показал, что работа мастера с новичком в его первые рабочие дни сводится, как правило, к техническому инструктажу, объяснению профессиональных моментов, о работе технологической линии и т.д. Однако не уделяется достаточно внимания знакомству с другими сотрудниками, установлению контактов с окружающими, объяснению правил неформального общения в коллективе и т.п. Это существенный недостаток, т.к. социально-психологическая адаптация важна для приспособления нового сотрудника к социальной и организационной среде предприятия. Указанные моменты социально-психологической адаптации в коллективе являются необходимым условием продуктивной социальной активности нового сотрудника.

Об эффективности адаптации персонала можно судить исходя из анализа текучести кадров в период испытательного срока.

Текучесть кадров – представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) и неудовлетворенностью организации данным работником его не дисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин [56; с. 290].

Уровень текучести кадров в 2016 году увеличился на 1,19 % по отношению к 2013 году. Основная часть увольнявшихся работников были из числа отработавших менее года, это указывает на то, что адаптация вновь принятых работников не эффективна или вообще отсутствовала.

Движение кадров в 2016 году приведены в таблице 7.

Текучесть кадров среди работников проработавших менее года 94 %, новые работники не прошли адаптационный период. Это проблема для организации, т.к. от адаптации нового персонала зависит качество выполняемой работы, прибыль предприятия.

Таблица 7 – Движение кадров за 2016 год.

Должность	2016г.							
	1 квартал		2 квартал		3 квартал		4 квартал	
	принятые	уволенные из принятых	принятые	уволенные из принятых	принятые	уволенные из принятых	принятые	уволенные из принятых
Варщик мастики	4	4	3	3	9	8	3	3
Фасовщик					2	1	1	2
Мастер	1							
Менеджер по продажам					2	1		1
Логист					1	1		
Грузчики	1	1			1			1
Упаковщик			1	1	3	1	1	3
Численность принятых, чел.	6		4		18		5	
Численность уволенных из принятых, чел.		5		4		12		10
Итого принятых, чел								33
Итого уволенные из принятых, чел								31
Текучесть работников проработавших менее года, %								94

Менеджером по персоналу был проведен устный опрос, в опросе принимали участие 33 человек в возрасте от 20 лет и старше, проработавших в организации менее одного года. Данные о респондентах, принимавших участие в таблице 8.

Таблица 8 – Данные о респондентах, принимавших участие в опросе

Возраст, лет	2016г.	
	количество чел.	доля, %
от 20-24	22	67
от 25 до 40	10	30
от 40 до 50	1	3
от 50 до 60	0	0
Итого:	33	100



Основная возрастная категория принятого персонала – работники от 20-24 лет (67 %), для них особо важен процесс адаптации, т.к. возможно это первичный трудовой опыт.

Длительность процесса адаптации новых работников представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Длительность процесса адаптации новых работников

Вопросы	Ответы от 33 респондентов, %			
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	более
Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы	3,7	10,6	23,4	62,3
Как долго Вам была нужна помощь коллектива	5,3	9,7	36	49
Когда Вы почувствовали, что овладели необходимыми профессиональными навыками?	5,3	8,5	34,7	51,5

Процесс адаптации у новых работников 62 % продолжался более 3 месяцев, в консультации по вопросам освоения новой должности нуждались – 49 %, овладели профессиональными навыками за 3 месяца – 35 % опрошенных.

По итогу анализа процесса адаптации выявлены проблемы:

- Отсутствие программы по адаптации персонала в организации. Признаком является высокая текучесть кадров среди работников проработавших в организации менее года.
- Линейные руководители не знают методы адаптации
- Отсутствие контроля процесса адаптации новых работников

## **Вывод по главе 1**

Мы проанализировали деятельность ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».

В целом деятельность по управлению персоналом соответствует целям и задачам предприятия. Однако нами выявлены некоторые проблемы в социальной подсистеме организации.

Мы проанализировали практику проведения адаптации персонала в организации. В результате сделан вывод о том, что сам процесс адаптации сводится к инструктажу по технике безопасности, выполнению основных операций.

На наш взгляд, проблема заключается в том, что на мастера возложена ответственность за адаптацию, но не проведено разъяснительных бесед, объяснения того, как, какими методами и приемами можно ускорить вхождение в коллектив нового сотрудника. Работа мастера с новичком в его первые рабочие дни сводится, как правило, к техническому инструктажу, объяснению профессиональных моментов, о работе технологической линии и т.д.

Не уделяется достаточно внимания знакомству с другими сотрудниками, установлению контактов с окружающими, объяснению правил неформального общения в коллективе и т.п. Это существенный недостаток, т.к. социально-психологическая адаптация важна для приспособления нового сотрудника к социальной и организационной среде предприятия. Указанные моменты социально-психологической адаптации в коллективе являются необходимым условием продуктивной социальной активности нового сотрудника.

Коллектив ежегодно пополняется новичками, уровень текучести работников проработавших менее года достаточно высокий, новые работники не прошли адаптационный период. Процесс адаптации у новых

работников продолжался более 3 месяцев. Основная возрастная категория принятого персонала – работники от 20-24 лет, для них особо важен процесс адаптации, т.к. возможно это первичный трудовой опыт.

Процесс адаптация персонала становится важной задачей для организации.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

### 2.1. Разработка программы адаптации персонала организации

Для решения проблем указанных в первой главе, были разработаны мероприятия по программе адаптации персонала, приведенные в таблице 10.

Таблица 10 – Мероприятия по разработке программы адаптации  
персонала

Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты, руб.
Отсутствие программы по адаптации персонала в организации	Разработать положение об адаптации персонала, согласовать с руководителем отдела кадров	Менеджер по персоналу	1 день	1520
	Разработать программу по адаптации персонала, согласовать с директором	Руководитель отдела кадров	2 недели	22 500
Линейные руководители - не знают методы адаптации	Найти организацию по проведению тренингов «адаптация новых работников»	Менеджер по персоналу	2 часа	380
	Направить на обучение методам, приемам и инструментам ускорения вхождения в коллектив нового сотрудника	Менеджер по персоналу	4 часа	6000
Отсутствие контроля процесса адаптации новых работников	Анализ анкет пройденных мероприятий по адаптации	Менеджер по персоналу	30 мин.	95
Итого:				30495

Для ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» целесообразно разработать программу адаптации по следующим двум направлениям:

- социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;
- обучение бригадиров и наставников методам адаптации.

**Цель** программы – формирование порядка проведения адаптации персонала.

Сроки реализации программы: 2018 г., в дальнейшем (возможно после корректировки) постоянно.

**Планируемый результат** – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

Нами будет рассмотрен вид вторичной адаптации, т.е. адаптации сотрудников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности.

Управление адаптацией требует проработки, в первую очередь, трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

Данная программа общая, т.е. касается в целом всей организации, представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Разработка программы адаптации для ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

№ п/п	Наименование работ	Планируемая цель	Планируемый срок выполнения	Комментарий
<b>Организационные моменты (элементы)</b>				
1	Структурное закрепление функции управления адаптацией	-	-	На данный момент это обеспечено (функция закреплена за отделом кадров и бригадирами)
2	Технология процесса управления адаптацией	-	-	Разрабатывается, возможна корректировка в ходе реализации
<b>Адаптация вновь принятых на работу</b>				
3	Знакомство с организацией	Знакомство с руководством и персоналом организации, производственными особенностями и правилами поведения на предприятии	Первый рабочий день	Ответственный – менеджер по персоналу 15-30 мин.
4	Организационный аспект адаптации	Усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой	Первая рабочая неделя	Ответственные – менеджер по персоналу и линейные руководители. Инструктаж по технике безопасности и охране труда 10 мин. в день
5	Психофизиологический аспект адаптации	Рассказ в целом по службе быта: организация питания, наличие служебных входов, условия парковки личного автомобиля	Первый рабочий день	Ответственный – менеджер по персоналу 10- мин
6	Социально-психологический аспект адаптации	Быстрое приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе	3 – 6 месяцев	Ответственные – менеджер по персоналу и линейные руководители. Включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями 15мин. в день

1	2	3	4	5
7	Профессиональный аспект адаптации	Постепенное совершенствование трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.)	3 – 6 месяцев	Ответственные – линейные руководители. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель знакомит с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда, объясняя задачи и требования, предъявляемые к работе 20 мин. в день
<b>Обучение бригадиров и наставников методам адаптации</b>				
8	Проведение с линейными руководителями тренинга или цикла тренингов о способах и методах адаптации	Обучение методам, приемам и инструментам ускорения вхождения в коллектив нового сотрудника	Перед началом реализации программы и (или) в ходе реализации программы	Провести тренинг 1 час

В результате реализации данной программы мы планируем достичь следующих результатов:

- удовлетворение потребностей персонала;
- улучшение динамики показателей движения персонала за счет снижения уровня текучести кадров;
- высокая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;
- групповая идентификация, сплоченность.

В процессе организационной адаптации сотрудник должен ознакомиться с особенностями организационно-экономического механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

В процессе психофизиологической адаптации должно происходить освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В ходе социально-психологической адаптации сотрудник будет получать информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он должен воспринимать активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм будет происходить процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность



трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте. Этому поможет план работы на период испытательного срока, форма которого уже разработана на предприятии.

Несмотря на различие между видами (аспектами) адаптации, все они тесно связаны и находятся в постоянном взаимодействии.

Успешность адаптации зависит от ряда условий, главными из которых являются:

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства самого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Кроме того, в процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д.

По нашему мнению, данная программа адаптации позволит существенно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение программы адаптации персонала**

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Учитывая важность процедуры адаптации персонала, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.).

Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Нормативно-правовые основания разработки программы адаптации представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Нормативно-правовые основания разработки

Нормативно-правовое основание	Положение (статья), содержание (кратко)
Трудовое законодательство	Регулирование трудовых отношений
Конституция РФ	Ст.19, «Запрет любых форм дискриминации»
Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017) [56].	Содержит нормы трудового права К подзаконным нормативным актам относятся: <ul style="list-style-type: none"> <li>• указы и распоряжения Президента РФ;</li> <li>• постановления Правительства РФ;</li> <li>• нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств;</li> <li>• акты органов местного самоуправления;</li> <li>• локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.</li> </ul>
постановления Правительства РФ	По существу охватывают весь круг общественных отношений, составляющих предмет трудового права. Обычно постановления правительства издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти РФ, в том числе и для реализации законодательных положений.
Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда»	Устанавливает порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 г.

Трудовой Кодекс РФ	<p>Ст.21 «Основные права и обязанности работника»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление работы,</li> <li>• право на рабочее место с нормированными условиями труда;</li> <li>• своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда;</li> <li>• информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;</li> <li>• профессиональная подготовка и повышение квалификации в установленном порядке</li> </ul>
Трудовой Кодекс РФ	<p>Ст. 22 «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;</li> <li>• обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;</li> <li>• обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;</li> </ul> <p>обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей</p>
Трудовой Кодекс РФ	<p>Ст. 57 «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.</p>
Трудовой Кодекс РФ	<p>Ст. 70 срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом.</p>
Трудовой Кодекс РФ	<p>Ст. 68 гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.</p>

Трудовой Кодекс РФ	Ст. 196 «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем.
Трудовой Кодекс РФ	Ст. 197 «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.
Трудовой Кодекс РФ	Ст. 223 «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Учёт нормативно-правовых оснований важен при разработке программы адаптации персонала, т.к. эти законодательные и подзаконные акты создают социальные условия и возможности для выработки эффективных механизмов адаптации персонала, гарантируют работникам соблюдение их трудовых прав и защиту своих интересов, стимулируют работодателей наиболее оптимальным образом нанимать и вводить в работу персонал.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «профессиональная адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1 – 3 месяца. Этот факт указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также:

- положение об адаптации;
- положение о наставничестве;
- программы адаптации;
- программы испытательного срока;
- курс ориентации.

На организационном уровне основными нормативными документами является – стратегия развития организации.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

В Приложении 6 содержится разработанное нами положение об адаптации.

### 2.3. Оценка социально экономической эффективности программы адаптации персонала

При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам [61; с. 425]. Она учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение рекомендаций [61; с. 425].

Общая величина затрат на адаптацию одного принятого работника представлена в таблице 13.

Таблица № 13 – Затраты на мероприятия по адаптации одного принятого работника

№ п.п.	Мероприятие	Затраты на мероприятия	Итого, руб.
1	Знакомство с организацией	Оплата труда менеджер по персоналу (30 мин) – 90 руб.	90
2	Назначить ответственного за знакомство нового сотрудника с коллективом, предприятием, подразделением и должностью	Оплата труда менеджера по персоналу (30 мин) – 90 руб. Оплата труда линейного руководителя – 300 руб	390
3	Назначить наставника. Контроль выполнения поставленных задач на испытательном сроке	Доплата за наставничество – 2000 руб. в мес.	2000
4	Составить план работы на период испытательного срока	Оплата труда менеджера по персоналу (30 мин) – 90 руб Оплата труда линейного руководителя (30 мин.) – 141 руб.	231
5	Анализ анкеты по промежуточным результатам испытательного срока	Оплата труда менеджера по персоналу (30 мин) – 90 руб	90

6	Анализ процесса адаптации и оценка нового сотрудника	Оплата труда менеджера по персоналу (1 час 30 мин) – 270 руб	270
ИТОГО:			3071

Затраты по адаптации одного нового работника составят 3071 руб. Из них 2000 рублей – затраты за наставничество, 630 руб. – оплата труда менеджера по персоналу, доплата линейному руководителю - 441 руб.

Согласно данным таблицы 7 и в связи с отсутствием программы адаптации текучесть кадров вновь принятых работников составляет 94 %. После реализации мероприятий программы адаптации персонала ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» ожидается снижение коэффициент текучести кадров в первые шесть месяцев – на 40 %, за один календарный год – на 5 %.

Экономический ущерб от текучести кадров определяется:

- потерями, вызванными перерывами в работе;
- потерями, обусловленными необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- потерями, вызванными снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции;
- потерями, вызванными недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;
- затратами по проведению набора персонала в результате текучести кадров;
- потерями от брака у новых работников.

Экономический ущерб в 2016 году, вызванный вышеуказанными причинами, представлен в таблице 14. Он может быть численно оценен после реализации программы в сумме 413 499 рублей (снижение на 45 %) и рассчитан как исключение затрат на закрытие вакансий, на разработку программы и на уменьшение убытков предприятия.



Таблица 14 – Экономический ущерб от текучести кадров в 2016 году

Ущерб, вызванный текучестью кадров	Расчеты при возникновении проблем в адаптации персонала	Итого, руб.
потери, вызванные перерывами в работе	Средняя продолжительность перерывов, в работе вызванная отсутствием уволенных работников составляет 10 дней	257 625
потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	Затраты на обучение и переобучение нового работника составляют 2600 рублей, В 2016 году было обучено 33 работника	85 800
потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции	Снижение производительности труда у одного работника наблюдалось в период предупреждения у 15 рабочих на 10%	37 542
потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	Снижение производительности труда у одного работника наблюдалось в период предупреждения у 20 рабочих на 15%	52 659
затраты по проведению набора персонала в результате текучести кадров	Затраты на собеседование с одним работником: <ul style="list-style-type: none"> <li>• менеджер по персоналу - 190</li> <li>• руководитель подразделения – 240</li> </ul>	14 190
потери от брака у новых работников	Потери от брака составляют 380 000 рублей, из них 80% по вине вновь принятых работников	304 000
ИТОГО:		751 816

Видно, что мероприятия по уровню рентабельности, сроку окупаемости не только приемлемы, но и выгодны для предприятия.

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

В результате внедрения разработанной программы адаптации персонала к числу позитивных можно отнести следующие предполагаемые изменения:

- удовлетворение потребностей персонала;
- улучшение динамики показателей движения персонала за счет снижения уровня текучести кадров;
- высокая удовлетворенность трудом;
- удовлетворение интересов работников;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

В результате внедрения разработанной программы адаптации персонала будут устранены выявленные недостатки в адаптации персонала ООО «МУЛЬТИСТРОЙ».

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Однако, сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

## **Вывод по главе 2**

Нормативно-методические документы являются надежной основой для внутреннего регулирования как на вновь создаваемых предприятиях, так и на существующих. Их наличие экономит время при разработке документов для внутреннего пользования, придает им правовое обоснование.

Экономия средств является основным источником экономии на достижение поставленных целей. Однако главная задача проводимой политики – достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечит определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила – не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Итогом настоящей работы стала разработка программы адаптации для ООО «МУЛЬТИСТРОЙ», которая должна существенно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками. В её рамках было разработано Положение по адаптации сотрудников организации.

Программа адаптации разработана по двум направлениям:

- социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;
- обучение мастеров и наставников методам адаптации.

Планируемый результат заключается в совершенствовании социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышении эффективности деятельности отдела персонала, выраженном в таких показателях, как уменьшение уровня текучести кадров и снижение

издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

Приведенные расчеты показывают, что мероприятия (рекомендации) по уровню рентабельности, сроку окупаемости экономически эффективны для предприятия, поэтому можно рекомендовать утверждение и внедрение разработанной программы адаптации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты:

- организационный
- социально-психологический
- профессиональный

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д., т.е. специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, в развитии положительного отношения работника к своей профессии.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Учитывая большое влияние адаптации на эффективность труда и, соответственно, на экономические показатели, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц – куратора (наставника), менеджера по персоналу.

В крупных организациях при большой текучести кадров трудно реализовывать индивидуальный подход. Как правило, разрабатываются

общие принципы и процедуры адаптации для каждой категории сотрудников. Например, для рабочих, служащих, представителей управленческого звена.

При реализации технологии адаптации необходимо учитывать освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Мы проанализировали практику проведения адаптации персонала в организации. В результате сделан вывод о том, что сам процесс адаптации, сводится к инструктажу по технике безопасности, выполнению основных операций.

На наш взгляд, проблема заключается в том, что на мастеров возложена ответственность за адаптацию, но не проведено разъяснительных бесед, объяснения того, как, какими методами и приемами можно ускорить вхождение в коллектив нового сотрудника. Работа мастера с новичком в его первые рабочие дни сводится, как правило, к техническому инструктажу, объяснению профессиональных моментов, о работе технологической линии и т.д.

Программа адаптации персонала для ООО «МУЛЬТИСТРОЙ» разработана по двум направлениям:

- социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;
- обучение бригадиров и наставников методам адаптации.

Планируемый результат:

- совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала;
- повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях:

- уменьшение уровня текучести кадров;
- снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

По нашему мнению, данная программа адаптации позволит существенно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В.А. Менеджмент [Текст]/ В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 2011. – 463 с.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник [Текст]/ В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 407 с.
3. Акофф Р.Л. Менеджмент в XXI веке (Преобразование корпорации) [Текст]/ Р.Л. Акофф; перевод с англ. Ф.П. Тарасенко. - Томск, 2006. - 418 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. в англ. [Текст] / М. Армстронг. – М.: Питер, 2010. – 825 с.
5. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. в англ. [Текст] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 328 с.
6. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 224 с.
7. Аширов, Д.А. Организационное поведение: Учебник [Текст]/ Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2010. – 360 с.
8. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учебник [Текст]/ Е.Ф. Борисов. – М.: Юристъ, 2011. – 568 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] учебник/ М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. И доп. -М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент: [Текст] учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 504 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2010. – 496 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент: [Текст] учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2010. – 670 с.
13. Виханский, О.С. Стратегическое управление: [Текст] учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2009. – 293 с.
14. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: [Текст] учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2010. – 448 с.



15. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персоналомеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2011. – 251 с.
16. Добренъков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добренъков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2010. – 359 с.
17. Дырин, С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия [Текст]/ С.П. Дырин. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
18. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2010. – 287 с.
19. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов [Текст] / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2010. – 432 с.
20. Заложнев, А.Ю. Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования [Текст]/ А.Ю. Заложнев. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2010. – 290 с.
21. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления [Текст]: Учебное пособие [Текст] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 157 с.
22. Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст]: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2010. – 384 с.
23. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 220 с.
24. Козлова, Л.А. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании: Методическое пособие [Текст] / Л.А. Козлова, Л.Э. Самойлова, Ю.А. Логинова. – М.: Юнити, 2010. – 249 с.

25. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст]: Учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – Минск: ТерраСистемс, 2010. – 432 с.
26. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2010. – 752 с.
27. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 511 с.
28. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст]: Учебник / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2010. – 395 с.
29. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2011. – 232 с.
30. Майерс, Д. Социальная психология [Текст]/ Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2010. – 794 с.
31. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2010. – 583 с.
32. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2010. – 720 с.
33. Мункоев, А.К. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие / А.К. Мункоев. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2010. – 184 с.
34. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст]/ Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2010. – 224 с.
35. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2009. – 443 с.
36. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. – 560 с.
37. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст]: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 160 с.
38. Орловский, Ю.П. Кадровое делопроизводство (правовые основы). Практическое пособие [Текст]/ Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов,

- Ю.С. Корякина; Под ред. Ю.П. Орловского. – М.: «Контракт», 2011. – 158 с.
39. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст]: Учебник / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2010. – 518 с.
40. Островский, Э.В. Психология управления [Текст]/ Э.В. Островский. – М.: ИНФРА – М.: Юнити, 2009. – 256 с.
41. Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст]/ Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2010. – 230 с.
42. Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст]: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 716 с.
43. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст]/ Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2010. – 298 с.
44. Психология профессиональной деятельности [Текст]: Лекции / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 342 с.
45. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция [Текст]/ В.М. Ржехин, Д.А. Алеханд, Н.В. Коваленко. – М.: Вершина, 2010. – 224 с.
46. Родионова, Н.В. Управление персоналом предприятия [Текст]/ Н.В. Родионова. – М.: Дело, 2011. – 495 с.
47. Рощин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: Учебное пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
48. Руденский, Е.В. Социальная психология: Курс лекций [Текст]/ Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 224 с.

49. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст]/ С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 480 с.
50. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст]/ И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – М.: Изд-во Смольного университета, 2010. – 344 с.
51. Социальная психология: Хрестоматия [Текст]: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 475 с.
52. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]/ В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011. – 416 с.
53. Справочник кадровика [Электронный ресурс]: электронный журнал-Режим доступа: <http://e.spravkadroverka.ru/>.
54. Сыроватская, Л.А. Трудовое право [Текст]: Учебник / Л.А. Сыроватская. – М.: Юрист, 2011. – 312 с.
55. Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев; Под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 616 с.
56. Титов, В.И. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2011. – 416 с.
57. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017)
58. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
59. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
60. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст]/ А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2010. – 368 с.
61. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп[Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин,

- В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2010. – 496 с.
62. Франчук, В.И. Основы общей теории социального управления [Текст]/ В.И. Франчук. – М.: Изд-во Института организационных систем, 2010. – 180 с.
63. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия [Текст]/ Н.А. Чижов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. – 580 с.
64. Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2010. – 592 с.
65. Шмелева, А.Н. Программа создания коллектива / А.Н. Шмелева // HR-менеджмент [Текст]: Практика управления персоналом. 10.2010. С. 48-49.
66. Файловый архив студентов[Электронный ресурс]: электронный журнал – Режим доступа: [www.studfiles.ru](http://www.studfiles.ru).
67. Я специалист по кадрам [Электронный ресурс]: кадровый портал. – Режим доступа: <https://spok.by/>.
68. HR- Portal: Сообщество и Публикации [Электронный ресурс]: электронный журнал – Режим доступа: [https:// hr-Portal.ru/](https://hr-Portal.ru/).

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Адаптация	приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими	[10;179]. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2010. – 496 с.
2. Адаптация	процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.	[56;176] Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
3. Адаптация персонала	процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.	[56;418] Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
4. Деловая карьера	самореализация личности в процессе профессионального роста и смены занимаемых профессиональных позиций (профессии, должностей)	[28] Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
5. Карьерное планирование	постановка и выявление цели в работе или бизнесе, анализ текущей ситуации и прогнозирование возможности ее достижения	[28] Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач	[64] Файловый архив студентов <a href="http://www.studfiles.ru">www.studfiles.ru</a> .
7. Обучение	процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты	[10] Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2013. – 496 с.
8. Ориентация	практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.	[56;177]. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.

9. Персонал	совокупность лиц, находящихся с организацией в отношениях, регулируемых договором найма.	[56;176] Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
10. Производственная программа предприятия	обоснованный план выпуска всех видов продукции собственного производства	[64] Файловый архив студентов <a href="http://www.studfiles.ru">www.studfiles.ru</a> .
11. Профессиональная адаптация	активное освоение профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.	[56;176] Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
12. Профессия	определенный род общественно-полезной трудовой деятельности	[28] Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
13. Психофизическая адаптация	процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда.	[6;109]. Аширов, Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2010. – 360 с.
14. Содержание трудовой деятельности	совокупность выполняемых работником действий, их соотношение и взаимосвязь.	[2] Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 407 с.
15. Социально-психологическая адаптация	включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями	[6;109]. Аширов, Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2010. – 360 с.
16. Социально-психологический климат	эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.	[56] Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. / Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. – М, 2009. – 301с. - (Высшее образование).
17. Текучесть кадров	представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) и неудовлетворенностью организации данным работником его не дисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин.	[55] Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
18. Специальность	вид занятий в рамках одной профессии	[28] Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
19. Управление персоналом	комплексная прикладная наука об организационно-экономических, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.	[56;176] Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
20. Условия труда	совокупность технико-экономических и технико-организационных форм, в которых происходит процесс труда.	[6;111]. Аширов, Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2010. – 360 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Характеристика структурных подразделений организации

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Количество сотрудников
Экономист	Анализ, планирование и прогнозирование	Планирование	Экономический анализ	2
Бухгалтерия	Ведение отчетности предприятия	Учет и отчетность	Учет и отчетность	2
Служба главного инженера	Организация и контроль работы	Производство продукции, обеспечение работы оборудования	Техническая подготовка производства, организация производства, управление производством	93
Отдел кадров	Работа с персоналом	Решение вопросов персонала	Организация работы с кадрами, организация труда и заработной платы	2
Коммерческий директор. Склад. Экспедиция	Поиск поставщиков и покупателей	Обеспечение сырьем Обеспечение сбыта продукции Обеспечение непрерывного процесса производства	Материально-техническое снабжение, сбыт продукции	10



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Распределение показателей эффективности между подразделениями организации

Показатель	Руководство организации	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
1. Показатели, характеризующие достижение конечного результата			
Балансовая прибыль -	директор	бухгалтерия	Службы главного инженера
доход	директор	бухгалтерия	Службы главного инженера
Себестоимость продукции	экономист	экономист	Службы главного инженера
Уровень рентабельности	экономист	экономист	Службы главного инженера
Затраты на 1руб. продукции	экономист	Бухгалтерия	Службы главного инженера
Затраты на управление	экономист	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Объем товарной продукции	директор	экономист	Начальник цеха (участка)
Объем выпущенной продукции	директор	Плановый отдел	Службы главного инженера
Выручка от реализации продукции	Коммерческий директор	Коммерческий директор	Службы главного инженера
Качество продукции	Главный инженер	Службы главного инженера	Службы главного инженера
Внедрение НТП	Главный инженер	Службы главного инженера	Службы главного инженера
Кредиторская и дебиторская задолженность	экономист	Бухгалтерия	Коммерческий директор
2. Показатели результативности и качества труда и использования ресурсов			
Производительность труда	Главный инженер	Службы главного инженера	Службы главного инженера
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	Главный инженер	Службы главного инженера	Службы главного инженера
Частота производственного травматизма	Главный инженер	Инженер по ТБ	Службы главного инженера
Потери рабочего времени на 1 работника	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Фонд оплаты труда	Зам.директора по общим вопросам	экономист	Руководители подразделений
Фонд материального поощрения	директор	экономист	Руководители подразделений
Средняя зарплата на 1 работника	директор	экономист	Руководители подразделений

Фондоотдача ОПФ	Главный инженер	Службы главного инженера	Руководители подразделений
Обязательные отчисления и платежи	директор	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Амортизация оборудования	Главный инженер	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Материальные затраты	Главный инженер	Службы главного инженера	Руководители подразделений
Накладные расходы	директор	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Налоги	директор	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Запасы материальных ресурсов	Коммерческий директор	экспедиция	склад
3. Показатели социальной эффективности			
Текучесть персонала	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Уровень трудовой дисциплины	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Надежность работы персонала	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Коэффициент равномерности нагрузки персонала	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Качество труда персонала	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
КТУ	Зам.директора по общим вопросам	Отдел кадров	Руководители подразделений
Социально-психологический климат	директор	Отдел кадров	Руководители подразделений

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Матрица анализа внешней среды организации

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
<b>1. Рынок</b>					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
<b>2. Конкуренты</b>					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20 конкурентов	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	Незначительные	аналогичные с конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
<b>3. Потребители</b>					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью производимым продуктом?	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце
3.2. Отслеживает ли	Нет	Периодически	Бессистемно	имеет представление	одно из приоритетных

организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?					направлений информационного обеспечения принятия решений
4. Сбыт					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется с сравнением с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико-математических моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируемые, существенные	Значительные	умеренные	Незначительные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	Значительные	Умеренные	Незначительные	без изменений и негативных последствий
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	Нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации для потребителя подготовлена самой организацией	организация контролирует информационные каналы
5. Общие тенденции					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	Значительные	Умеренные	Незначительные	без изменений и негативных последствий
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	Значительные	Умеренные	Незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	Значительные	Умеренные	Незначительные	без изменений и негативных последствий
Сумма баллов:	56				

По результатам тестирования сумма баллов составила 56% - проектируемое и эффективное взаимодействия организации с внешней средой.

Бланк аттестационного листа ООО «МУЛЬТИСТРОЙ»

1. Фамилия, имя, отчество _____ _____
2. Год рождения _____
3. Сведения об образовании и повышения квалификации _____ _____ (название учебного заведения, год окончания, специальность и квалификация по образованию, _____ ученая степень, ученое звание)
4. Занимаемая должность на момент прохождения аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту должность _____ _____
5. Общий трудовой стаж _____
6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них _____ _____ _____
7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссией _____ _____ _____
8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником _____ _____ _____
9. Оценка деятельности работника по результатам голосования: Соответствие должности _____ Отнесение к разряду оплаты _____ Количество голосов: за _____, против _____
10. Рекомендации аттестационной комиссии ( с указанием мотивов по которым они даются _____ _____ _____
11. Примечания _____ _____
Председатель аттестационной комиссии Секретарь аттестационной комиссии Члены аттестационной комиссии Даты аттестации «    » _____ 20 ____ г. С аттестационным листом ознакомился _____ «    » _____ 20 ____ г. (подпись аттестованного и дата)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Бланк анкеты для опроса сотрудников

1	Удовлетворены ли Вы уровнем заработной платы	
	да	
	скорее да, чем нет	
	скорее нет, чем да	
	нет	
	затрудняюсь ответить	
2	Хотели бы Вы поменять место работы?	
	ни за что не уйду с этой работы	
	возможно, если будет что-то получше, сменю место работы	
	я очень хочу поменять место работы	
	затрудняюсь ответить	
3	На Ваш взгляд, какие методы мотивации применяются на предприятии	
	социальные	
	дополнительные поощрения за достижения в труде	
	поощрение социально-должностной карьеры	
	социально-натуральное поощрение	
	моральное поощрение	
	материальное стимулирование	
4	Что, по Вашему мнению, должно быть включено в социальный пакет?	
	оплата проезда	
	предоставление автомобиля	
	оплата питания	
	оплата посещения спортивного зала	
	другое:	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Положение по адаптации сотрудников Общества с ограниченной ответственностью «МУЛЬТИСТРОЙ»

УТВЕРЖДАЮ

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

#### I. Общие положения

1.1 «Положение по адаптации, план введения в должность» для новых сотрудников предназначено для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях предприятия.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа Корпорации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данное Положение должны знать и использовать в своей работе:

Генеральное Руководство;

Руководители направлений;

Руководители структурных подразделений;

Сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;

Сотрудники отдела персонала.

#### II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий прохождения ИС будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период ИС

- критерий эффективной адаптации - положительное заключение менеджера по персоналу.

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на период испытательного срока, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель (Приложение 1).

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

*Цель встреч* координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат («мышление в рамках результата»).

В зависимости от должности, на которую принимается сотрудник, руководитель разрабатывает индивидуальный план работы на период испытательного срока, который может разбить на недели, месяцы и заполнять его в порядке очередности.

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы со специалистом отдела кадров (Приложение 1). Составляется календарь встреч со специалистом отдела кадров по

принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т.д.

*Цель встреч* помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Анкета по промежуточным результатам испытательного срока – руководитель оценивает нового сотрудника по предложенной анкете (Приложение 2).

*Цель* – понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки нового сотрудника (Приложение 3).

В последний день ИС проводится собрание: непосредственный руководитель и менеджер по персоналу. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

### **III. План введения в должность**

3.1. Собеседование с менеджером по персоналу

3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история компании: когда образована, учредители, цели и перспективы развития компании

3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат

2.1.1. Вручение фирменного сувенира компании (рабочий дневник с логотипом компании)

3.1.3. Ознакомление со схемой структуры компании

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями компании:

- продолжительность рабочего дня, перерыв на обед
- внешний вид
- организация питания
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
- пользование телефоном в личных целях
- политика компании в отношении сверхурочных работ
- дни и порядок выплаты заработной платы

3.1.6. Знакомство с внутренним сайтом компании: телефоны сотрудников, дни рождения.

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

3.3. Представление непосредственному руководителю.

3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем отдела.

3.3.2. Круг задач, которые должен будет решать сотрудник.

3.3.3. Должностные обязанности (по инструкции).



- 3.3.4. Функции других сотрудников в отделе.
  - 3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).
  - 3.3.6. Принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля.
  - 3.3.7. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.
  - 3.3.8. Порядок взаимодействия с другими отделами.
- 3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом
- 3.4.1. Взаимное представление сотрудников.
  - 3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.
- 3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.
- 3.6. Оформление в отделе кадров. Оформление документов в отделе кадров в соответствии с Положением о приеме на работу в компанию, в обязательном порядке новый сотрудник подписывает документ о Неразглашении коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений
- 3.8. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала и визируется Генеральным Руководством. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и не желании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Приложение № 1  
к Положению по адаптации

План работы на период испытательного срока

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Структурное подразделение/должность \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу \_\_\_\_\_ Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

Ф.И.О. наставника, должность \_\_\_\_\_

Задание на испытательный срок

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Планируемый срок выполнения задания	Результат, % выполнения	Комментарий по выполненной работе	Подпись

С планом работы ознакомлен \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

### Анкета по промежуточным результатам испытательного срока

Уважаемый наставник, руководитель! Заполните, пожалуйста, эту анкету на своего подчиненного. Ваши оценки помогут наиболее эффективно продолжить адаптацию сотрудника в Компании. Оцените сотрудника по следующей шкале:

5 – отлично

4 – хорошо

3 – удовлетворительно

2 – неудовлетворительно

Критерий	Оценка
Профессиональный потенциал	
Командность работы	
Адекватность самооценки	
Готовность принимать альтернативную точку зрения	
Активность взаимодействия с коллегами	
Креативность	
Проявление инициативы	
Стремление саморазвиваться	
Способность создания психологического комфорта в коллективе	

Ваши рекомендации сотруднику:

---

---

---

---

# Оценка нового сотрудника

(заполняется Руководителем отдела через два месяца после начала испытательного срока)

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Отдел/должность \_\_\_\_\_

Дата приема \_\_\_\_\_ Продолжительность испытательного срока \_\_\_\_\_

1. Проявил ли себя сотрудник как специалист в определенной области, обладает ли необходимыми знаниями и квалификацией? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Следует ли принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Насколько он безопасен. Способен ли к сохранению коммерческой тайны? Лоялен ли к Компании? Порядочен ли и честен? \_\_\_\_\_

4. Обладает ли определенными личностными и моральными качествами, необходимыми для сотрудника нашей Компании? Напишите какими. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Способен ли занять определенное место внутри организации? Готов ли взять на себя соответствующие обязательства и ответственность? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Способен ли поддерживать хорошие отношения с коллегами? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Справляется ли сотрудник с испытательным сроком на данном этапе? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата оценки \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_